

## 〔研究ノート〕

## 日本の中小小売業における経営戦略

川 端 庸 子

## キーワード

中小企業 小売業 経営戦略 コーペラティブ・チェーン CGC

## 目 次

- I はじめに
- II 日本の小売業における経営戦略
- III 中小小売業と大規模小売業における経営戦略の比較分析
- IV おわりに

## I はじめに

近年、競争が激化し中小小売業<sup>1)</sup>を取り巻く環境が急激に悪化している。中小企業庁による『中小企業白書 2007年度版』の付属統計資料1表「産業別規模別事業所・企業数（民営）」内「(3)会社ベース」によると、小売業における中小企業数は2001年度301,339社であったのに対し2004年度は267,470社うち小規模企業は2001年度200,894社から2004年度175,711社というように大幅な減少がみられる。それに対し、大規模小売企業は2001年度2,701社から2004年度2,659社であり、ほぼ横ばいの状態にある。

中小小売業において企業数の減少だけでなく経営環境が悪化している事例として、原油高をはじめ原材料費の高騰によるメーカーの値上げ要請が、小小売業から始められる。また、新製品、売れ筋の投入は大手コンビニチェーンが最優先され、中小小売企業にはその新製品すら回ってこないことなどがあげられる。大規模小売

業は、SC、GMS、食品スーパーの業態別出店やM&Aによりその力を拡大しつつあり、日本の中小小売業はその脅威に常にさらされている。

本稿では、このような厳しい状況におかれている日本の中小小売業に着目し、大規模小売業と比較検討することにより、今後の展望と課題を考察する。第II章では日本の小売業の経営戦略について文献を中心に概観し、第III章では中小小売業における経営戦略として、とりわけ、中小小売業コーペラティブ・チェーン（Co-operative Chain）<sup>2)</sup>として代表的なCGC（シージーシー：以下CGC）<sup>3)</sup>をとりあげて大規模小売業の経営戦略と比較検討する。

CGCは中小小売業が参加しているコーペラティブ・チェーンのなかで最大手であり代表的なコーペラティブ・チェーンである。1973年にCGCが設立された理由の一つとして、競合する大手小売業の圧力で、ある日突然取引先卸が納入をストップしたことにある。従来は、卸売業により大規模な小売企業も中小規模の小売企業もNB（National Brand）商品仕入れ価格はほとんど大差がなかったため、大規模小売業と中小小売業においても商品価格競争の点においてあまり注目されていなかった。しかし、近年イオンが規模を拡大し自社センターを持ち、メーカー直接仕入れを強力に推進するようになり、日本においてもNBの仕入れ価格競争に大きな変化が起きている。このように、NBにおいても価格競争が起これ、今後はさらに激化していくことが考えられる。また、情報通信技術の

進展により、効率的な経営という視点から大規模小売業と中小小売業に変化が起きている。そのため、とりわけ、商品調達戦略と情報戦略が重要となってきた。このような状況において、中小小売業はどのように大規模小売業に対抗していくことができるのであろうか。

本稿の目的は、日本の中小小売業における商品調達戦略および情報戦略の役割を担う代表的機関である CGC と大規模小売業における商品調達戦略および情報戦略の役割を担う代表的機関である Agentrics について検討を行い、中小小売業における競争戦略について考察することである。

Ⅱ 日本の小売業における経営戦略

第Ⅱ章では、日本の小売業における経営戦略について文献を中心に述べる。まず、既存の小売業における経営戦略について整理する。次に、近年重要な経営戦略として挙げられる情報戦略について考察する。

(1) 小売業における経営戦略

小売業は、小規模で分散した市場を対象とするため、地域特性が強く反映される産業特性を持つ。そのため、従来、小売業は国際化しにくい産業と考えられてきた。Porter (1989) は、小売業をマルチ・ドメスティック産業の典型としてあげているが、現在では日本国内で店舗を展開する小売業もグローバルな視点を持った経営が不可欠になりつつある。

小売業国際化の本格的な研究は、Hollander, S. C. (1970) の研究から始まった。1980年代以降、日本における小売業の海外出店の活発化

や、直接輸入や開発輸入などの小売業の海外からの商品調達活動が見られるようになったことに伴い、わが国を含む先進各国でそれに関する研究が盛んになった。「小売業の国際化とは、小売企業の流通活動が国境を超えて行われること」と定義する<sup>4)</sup>。小売業の国際化は、国内の活動では獲得することができない競争上の優位を求めるためにおこる戦略行動であると考ええる。小売業国際化における研究領域は、進出する以前の研究と以後に大きく分かれる。国際化以前の研究として動機研究〔Waldman (1977), Treadgold = Davies (1988) Dawson (1993, 1994), Alexander (1990, 1997)〕や参入方法規定因〔Treadgold = Davies (1988), Burt (1991, 1993), Williams (1992)〕の研究がある。国際化以後の研究として、出店の国際化〔川端基夫 (2000)〕, 商品調達の国際化〔向山 (1996)〕, 知識の国際化〔Goldman, A. (1981), Kacker, M. P. (1988), 青木 (2000) 白石・鳥羽 (2002)〕の研究がある。

青木 (2000) は、国際的な小売業の活動には、市場参入、商品調達、知識移転の3つの側面があるにとらえた。そして、それらを国内市場参入、海外市場参入、商品輸入、商品輸出、知識獲得、知識提供の6つの分析枠組みを提示した。青木 (2000) は Liu, H. and P. J. McGoldrick (1995) と向山 (1996) の主張をあわせもち、小売業の国際経営における活動をよく表している。本稿ではこれらの既存研究をもとに、小売業における国際経営戦略の側面を大きく出店戦略、商品調達戦略、情報戦略の3つに分類し、それぞれを国外から国内へ向かう場合と国内から国外へ向かう場合の戦略の6つに分けて考える (表1)。

表 1 小売業における国際経営戦略の側面

	出店戦略	商品調達戦略	情報戦略
国外から国内へ	外資参入戦略	商品輸入戦略	情報獲得戦略
国内から国外へ	海外出店戦略	商品輸出戦略	情報提供戦略

## (2) 小売業における商品調達戦略

日本の小売業における経営戦略においても国際経営戦略は今や不可欠である。本稿では日本の小売業における経営戦略に焦点をあて、中小小売業と大規模小売業とを比較検討する。そのため、出店活動戦略を除いた、商品調達戦略と情報戦略について考察する。はじめに、以下で商品調達戦略について検討する。その理由は、小売業における競争優位において、従来よりも商品の差別化が重要とされるからである。向山(1996)は、特に小売業の品揃えにおける標準化一適応化問題に着目し、小売業のグローバル化を可能とする品揃え戦略を検討した。一般に、小売業のグローバル化は必然的に品揃えの標準化を要求するため、各国の消費者特性の相違との不適合をおこすと考えられる。この矛盾ゆえに、小売業のグローバル化は不可能であるとする見方が支配的であった。しかし、向山は、標準化か適応化かという二者択一的な選択ではなく、標準化した「中心品揃え」と現地適応化した「周辺品揃え」という2種類の品揃えの統合によって、小売業もグローバル化が可能になることを示した。グローバル化を推進する駆動力は、現地市場に適応した商品開発であるのとらえ、小売業のグローバル化において商品調達の重要性を主張している。そして、グローバル化への鍵は、商品開発、すなわち、「モノ作り」にあると主張している。

国際的な商品調達戦略<sup>5)</sup>は、海外からの商品調達であり直接輸入と間接輸入に分類される。前者には、開発輸入とそれ以外の直接輸入がある。開発輸入とは、小売企業が自ら企画しその仕様書にもとづいて外国メーカーに生産させ、その製品を輸入することである。それ以外の直接輸入とは、外国で生産された製品をそのままメーカーから直接輸入することである。後者の間接輸入とは、卸売業者や専門輸入業者に委託し製品を輸入することである。一般に、日本の小売企業による直接輸入・開発輸入は1985年のプラザ合意以降、円高を背景として急速に増加してきた。それ以降、国際商品調達の需要

が年々高まっている。また、近年商品調達戦略において差別化による視点およびコストダウンの競争的視点からPB (Private Brand) に注目が集まっている。とりわけ、PBにおいて国内はもちろん海外から国際商品調達戦略を採用する企業が急激に増加している。そこで、既存研究の中で、国際商品調達のメリットとデメリットのアンケート調査研究から、国際商品調達について考察する。

石崎・岩沢(1991)は、国際商品調達を開発輸入、直接輸入、卸委託の間接輸入、専門輸入業者委託の間接輸入、その他の5つに分類し、メリットとデメリットを抽出している。メリット項目は、1. 仕入れコスト 2. 安定供給 3. 商品差別化 4. リスクヘッジ 5. 円高差益 6. 品揃えの多様化 7. 価格差別化 8. 交渉力である。デメリット項目は、1. 低品質 2. 品質のばらつき 3. 仕入先の探索コスト 4. クイックデリバリー 5. 返品条件である。有効回答は97である。その結果、開発輸入のメリットは、仕入れコスト35.1%、商品差別化34.1%と高い比率を占め、次に価格差別化13.4%である。直接輸入のメリットは、商品差別化32.0%、仕入れコスト25.8%、品揃えの多様化19.6%である。これにより、国際商品調達の最大のメリットは、開発輸入・直接輸入ともに、仕入れコストと商品差別化である。つまり、国際商品調達を求める促進要因は、仕入れコストと商品の差別化である。開発輸入のデメリットは、クイックデリバリー21.6%、返品条件21.6%、仕入れ先探索コスト18.6%、品質のばらつき14.4%である。直接輸入のデメリットは、開発輸入のデメリットであげられた4つの要因である。そのうち、注目すべき開発輸入と直接輸入デメリットは、仕入れ先探索コストである。なぜならば、クイックデリバリーは近年の情報システムの発展や技術の進歩による新しい物流システムが構築され、調査当時にくらべ改善されているからである。また、返品条件は、商品買取型の国際的な商慣行で取引が行なわれるようになるため、調査当時より問題視さ

れなくなるからである。

つまり、小売業において国際商品調達を必要とする要因は、仕入れコストの削減と、商品の差別化である。また、国際化の促進の阻害要因としては、仕入先の探索コストである。よって、商品調達の国際化は、仕入れコストの削減、商品の差別化、仕入先の探索コストに着目すべきであると考ええる。

### （３）小売業における情報戦略

近年、小売業の情報戦略として CGC や Agentrics のような小売業主催加盟しているマーケットプレイス機関によって、商品調達および需要予測を含む情報共有および管理がおこなわれるようになってきている。そのためここでは、マーケットプレイス機関に焦点をあてて考察する。

時永・譚康（2001）によると、マーケットプレイスは電子市場あるいはインターネット取引所であると主張している。本稿において、マーケットプレイスについて時永・譚康（2001）に依拠して考察する。国領（1999）はマーケットプレイス成立するために、①標準取引手順、②取引相手の探索、③経済価値評価、④信用（情報）の提供、⑤物流など諸機能の統合という５つの要素が重要であるとしている。

#### ①標準取引手順

ネットワーク上で様々な相手と取引を行うとき、相手によって取引の段取りや様式、契約の条件などが異なっているのは、取引に伴う手間がかかりすぎて実際には取引成立しない。そこで多くのメンバーに共通する「言葉」が必須である。例えば、前述したインターネット EDI と通信のプロトコルの統一などがプラットフォーム・ビジネスにとっては基本の要件となる。

#### ②取引相手の探索

取引が成立するために、相手が必要である。継続取引においては相手が事前に決まっている場合にはこのような機能は重要ではない。しかし、市場取引の場合には、相手を探すのは時間や手間などのコストがかかるので、マーケット

プレイスに参加することによって自分の求める商品と価格を提供してくれるベンダーが瞬時に見つけられることは経済性が高くなるというメリットがある。

#### ③経済価値評価

ネットワーク上で提供される商品の価格形成も重要である。マーケットプレイスにおける複数の企業が価格を提示するため、価格の透明性が高いそのプラットフォームに参加する企業が自由競争をさせ、買い手にとってはより安い価格で仕入れができる。売り手にとっては販売機会を増加させる。また競合相手の商品情報や価格情報を良く理解し、生き残るための革新をする動力となる。

#### ④信用（情報）の提供

ネットワーク上で見つかった相手が納期、品質、支払いなどの面で信用できるか、取引にあたって決済をどうするかなど、取引相手に関する信用が提供されていなければ取引は成立しない。相手の性格や財務状況を知りにくいところがあり、時間をかけて相手の性格を調べようとしても手間がかかるので、不経済が生じる。そのために、マーケットプレイスはクレジットカード会社と似たような「信用の仲介者」の機能を提供する。

#### ⑤物流など諸機能の統合

財やサービスの取引が現実には成立するためには、単に情報がやりとりされるだけではない。例えば、通信販売の場合は、配送の手配、支払いの手続きなど様々な機能が統合されなければならない。

そしてこれら、マーケットプレイスの効果は大きく４つ考えられる。

##### １．価格低下の効果

マーケットプレイスは、不特定多数の売り手と買い手を集め、取引を仲介する。そのため、市場価格透明化の効果が見られる。そこで、買い手と売り手が取引に最も適切で、利用可能な価格を知ることができるように構造化されている。買い手と売り手は取引が発生するたびに取引の価格を観察することができる。市場取引に

において価格の透明性が小さいという状況は、売り手が買い手より情報優位性が存在していることから生じる。こうした市場構造に変化が生じ、市場に逆転現象が表れる。つまり、売り手と買い手との間にあった従来の情報格差は、買い手側に有利に変化するのである。

## 2. 探索費用削減の効果

市場取引において、取引を成立するため、条件にマッチできる取引相手を探索する費用は膨大である。この費用は相手を捜す時間や手間などが含まれる。また見つかった相手に関して、相手の信頼性と誠実さ、能力（品質・納期）などを調べなければならない。しかし、それに関する情報は調査が困難で、莫大なコストがかかる可能性が高い。しかし、マーケットプレイス機関によって事前審査されるため、探索時間と費用を削減する。

## 3. 情報共有の効果

取引が継続的に行われる場合、取引双方において互いの技術や環境についての情報が蓄積される。加えて両者に共有される。SCM (Supply Chain Management) とは、情報共有を基盤にする。それによって在庫の削減とリアルタイムな経営がはじめてできると考えられる。また在庫の削減は取引コストの削減とつながっていく。

## 4. 新規機会拡大の効果

多くの売り手と買い手が取引を行う場合に高い探索費用がかかる。マーケットプレイスは、仲介を通して交換を集中するため費用を節約する。仲介機能は探索費用削減の効果を持っているため、マーケットプレイスにおいて効果が高くなると思われる。情報通信技術やネットワークは、このように時間、空間、探索コストの制約をなくし、新規取引の機会を拡大する効果がある。

小売業における経営戦略として、出店戦略、商品調達戦略、情報戦略の3つに大別される。本章において日本の小売業における経営戦略に焦点をあて、中小小売業と大規模小売業とを比較検討する。そのため、出店活動戦略を除い

た、商品調達戦略と情報戦略について述べている。近年、日本の小売業においても国際経営戦略的視点をもつことは不可欠である。とりわけ、小売業の国際商品調達を必要とする要因は、仕入れコストの削減と、商品の差別化であり、最大の阻害要因は仕入先の探索コストであった。そして情報戦略によって国際商品調達を飛躍的に推進する。それは、国際化の必要要因と阻害要因を満たすからである。オークション機能・逆オークション機能は商品価格の低下の効果を持ち、仕入れコスト削減が促進される。そして、カタログ機能や新規機会拡大の効果は、商品の差別化に寄与する。また、探索費用削減の効果は仕入先の探索コスト問題を解決するであろう。

第II章まで既存研究をもとに、日本の小売業における経営戦略についておもに商品調達戦略と情報戦略について検討してきた。第III章では実際に中小小売業の戦略と大規模小売業における戦略を比較分析していく。

# III 中小小売業と大規模小売業における経営戦略の比較分析

第III章では中小小売業における経営戦略として、とりわけ、中小小売業コーペラティブ・チェーンとして代表的なCGCをとりあげて大規模小売業の経営戦略と比較検討する。

## (1) CGC

CGCは中小小売業が参加しているコーペラティブ・チェーンのなかで最大手であり代表的なコーペラティブ・チェーンである。CGCは1973年に設立され、2007年現在において売上高6,274億8,600万円、海外事務所をシアトル・上海・パリにもち、物流センターを日本各地10カ所と本社のほかに4つの支社をもち、9地区に分かれて239社の中小小売企業が加盟している(表2)。CGCは1973年に創業されたのである。その基本理念であるコーペラティブ・チェーンとは、同じ理念・目的を持つ独立した意欲的な

小売業者が協業した同志結合体の組織を指す。このチェーンに加盟する企業は、相互扶助の精神にのっとり、共存共栄を図るとともに、各々の有する経営資源を持ち寄り、商品、物流、システム、情報等を共有することで、個々の企業の利益＝チェーン全体の利益の創出を図っていくことを意図している。CGC が志向するコーペラティブ・チェーンは、加盟企業の独自性を前提とし、各社の協業活動への積極的な参画により、その総意をもって決定した共通の戦略課題に挑戦することで、個の利益と全体の繁栄を

調和・発展させていくものである。と、明示している (CGC ホームページ <http://www.cgcjapan.co.jp/cgc/cgcis/index.html> より。最終アクセス日2007年11月5日)。

従来 CGC は2000年まで新規加盟には慎重な姿勢を取り、加盟制限してきたのである。その理由は、エリアが重なる加盟社間の軋轢を恐れたからである。同じ CGC 商品が流れると差別化が失われてしまうからである。加えてエリア内で競合が発生することになるからである。しかし現在、大規模小売業の脅威に直面し事態は

表2 CGC 会社概要

社名	株式会社シージーシージャパン
	Co-operative Grocer Chain = 共同で食料品を扱うチェーンの略
資本金	5億2,375万円 (2007年5月現在)
設立	1973年10月27日
本社所在地	東京都新宿区大久保2丁目1番14号
従業員数	335人 (2007年5月現在)
本部取扱高	6,274億8,600万円 (前期比102%)
業務内容	商品開発および商品供給
	物流・情報支援
	教育支援 (各種研修会の実施、現場指導)
海外事務所	シアトル・上海・パリ
支社	千葉支社 (千葉県千葉市)
	神奈川支社 (神奈川県平塚市)
	北関東支社 (栃木県下野市)
	新潟支社 (新潟県新潟市)
センター	神奈川 J D センター (神奈川県平塚市)
	千葉 J D センター (千葉県千葉市)
	北関東 J D センター (栃木県下野市)
	新潟 J D センター (新潟県新潟市)
	グロサリー広域センター (埼玉県所沢市)
	生鮮広域センター (神奈川県川崎市)
	青果広域センター (東京都江東区)
	チルド広域センター (神奈川県川崎市)
	茨城トランスファーセンター (茨城県笠間市)
	山形トランスファーセンター (山形県西村山郡)

出典) CGC ホームページを参考に著者作成。  
<http://www.cgcjapan.co.jp/> 最終アクセス日2007年11月5日。

緊迫状況にある。2006年度における大規模小売業のイオンはグループ売上高 6 兆円以上であり、セブン&アイホールディングスの売上高は 5 兆8,000億円であり、それに対し CGC は2006 年度に加盟している小売業の売上高を合わせて 3 兆6,000億円であり、その規模は約半分である。2006年度に規模の再拡大戦略に経営環境悪化が加速する中で、2006年度は12社加盟し、2007年度 3 月から 9 月までに11社が加盟し、2007年度10月現在237社である（表 3）。CGC の売上高は2007年時点において6,274億円である（図 1）。また取扱商品のうちわけは図 2 のように食品が33.6%と 1 番多くを占め、次に洋日配11.4%，食肉10.7%，菓子10.7%，和日配8.7%，酒販売7.6%，水産4.2%，その他3.4%，惣菜デリカ2.7%となっている。

コーペラティブ・チェーンは緩やかな連結であるため、加盟各社の独自性が保たれるという点においては良い反面、加盟社の数だけやり方が異なっており標準化および統一化するのが困難であるという問題点を持つ。もし、加盟各社が連携をとれないままですとすれば規模のメリットを生かすことはできない。そのため、1991年に CGC は「チャレンジ21」として、商品、ロジスティックス、加盟社支援の 3 つの長期ビジョンが策定され、現在急速に進展して

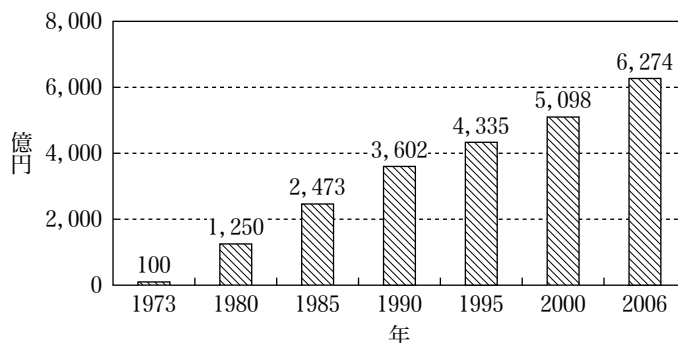
いる。

CGC の経営戦略は大きく 4 つにわかれている。それは、商品調達戦略、物流戦略、情報戦略、教育支援戦略である。第一に商品調達戦略については、CGC 独自商品の PB 商品の開発と一流 NB 商品の集中仕入れ・販売を行なっている。第二の物流戦略は商品を店頭までいかに効率的に届けるかを追求し物流の拠点作りを行なっている<sup>6)</sup>。第三の情報戦略は企業間での情報インフラの整備、情報の共有化を進める事業である。第四に教育支援戦略として加盟企業の従業員向けの教育、店舗運営に必要な情報の提供、共同販促などを行なっている<sup>7)</sup>。本稿では、とりわけ中小小売業の商品調達戦略と情報戦略に焦点をあてているため、商品調達戦略と情報戦略に関して中心に取り上げる。

#### ①商品調達戦略

CGC は設立時以来、中小小売業の商品調達戦略の一部を担い商品調達機関としての意義をもっていたのである。とりわけ加盟各社の中小小売業に対する PB 商品開発・製造・供給ということのみに重点をおいてきた。しかし、売り切るために何をすべきか、協業活動の深さと広がり追求するように変化しつつある。例えば、PB 商品だけでなく NB 商品の安定供給し納入価格引き下げというように、PB に加えて

図 1 CGC 売上高推移



出典) CGC ホームページを参考に著者作成。  
<http://www.cgcjapan.co.jp/> 最終アクセス日2007年11月5日。

表3 CGC 加盟小売企業

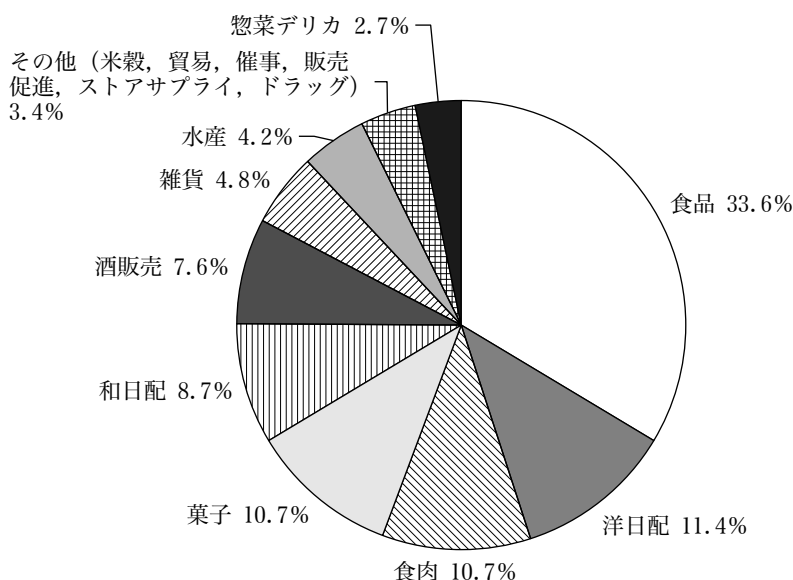
北海道地区 (11)	東北地区 (12)	関東地区 (105)	中国地区 (19)	四国地区 (8)	九州地区 (23)
ホームストア ラルズ 道東ラルズ 道北ラルズ 道南ラルズ 福原 ホクノ ビュー食品 ふじ 中央スーパー 北雄ラッキー	青森県 ユニバース マエダ 秋田県 タカヤナギ 伊徳 岩手県 ベルブラス マイヤ ジョイス 宮城県 宮城スーパーマーケット グループ モリヤ 和興 佐市 ウジェスーパー	東京都 三徳 Olympic スーパーヤマザキ 桝屋 (マルフジ) カドヤ食品 さえき ヤマイチ セレクション トップ 保土田 信濃屋食品 成城石井 三和 ナショナル物産 原商店 龍生堂本店 神奈川県 ヤオマサ ゆりストア (百合丘産業) スズキヤ たまや ウィズ 小田原百貨店 やまか 横浜市スーパー マーケット共同組合 八広商事 エイヴィ スーパーやまだ 協同組合横浜市 中小食品スーパー連合	千葉県 主婦の店いしわたり カワグチ おどや NSC ストア 尾張屋 ランドロームジャパン 主婦の店 (袖ヶ浦) ハヤシ 千葉スーパーマーケット グループ 根岸商店 ハローマート ナリタヤ ミヤスズ 埼玉県 埼玉マート タジマ 丸武 サンマルシェ マルチョウストア ショッピングひまわり スーパーマルヒロ 中村ストア おがわや マルヤ 茨城県 結城ショッピング センター セイミヤ タイヨー サンユーストア スーパーマルモ かわねや	群馬県 フレッセイ スーパー丸幸 島忠 前橋スーパーマーケット 山梨県 オギノ 日向 静岡県 サンフレンド スーパー安藤 スーパーラック フジマキ カネハチ ベストメイト タカヤナギ 静鉄ストア カドイケ ひのや 栃木県 ヤオハン 福田屋百貨店 八百半フードセンター フレール さかいりショップ サンユー 新優本店 ダイユー	長野県 ツルヤ ニシザワ キラヤ タケダストア 第一スーパー 山形県 トー屋 主婦の店鶴岡店 郷野目ストア うめや おーばん 福島県 リオン・ドール コーポレーション マルト わしお ブイシー スーパー鎌倉屋 主婦の店サンユー (須賀川) 新潟県 原信 玉木フードセンター マルイ ウオロク イチコ (一小) ナルス
東海地区 (24)	北陸地区 (15)	関西地区 (20)	中国地区 (19)	四国地区 (8)	九州地区 (23)
愛知県 ハローフーズ カネスエ ニューライフフジ シバタ ヤマトストア えぶろんフーズ スーパーヤオスズ 三河屋 シジシー・ショップ東海 静岡県 主婦の店 (浜松店) スーパーいしはら 丸加総産業 遠鉄ストア 岐阜県 サンマート 主婦の店高山店 スーパーチェーン主婦の店 中津川店 玉野屋 三重県 マルヤス 主婦の店 (尾鷲) 主婦の店アルファ ニューライフ ぎゅーとら 喜久屋 一号館	石川県 ニュー三久 マルエー ナルックス 佐企 マルゲンセンター 大丸 安達 福井県 ハニー ながすぎ なかむら きくかわ 若狭農業協同組合 富山県 アルビス 丸園商店 大阪屋ショップ	大阪府 スーパーサンエー ラリーズ セルフ大和 マルヤス トーエイ マイヨール ショッピングセンター 池忠 ベルファ 京都府 なかむら 丸善商店 神崎屋 奈良県 吉野ストア いそかわ 滋賀県 マルゼン フタバヤ 和歌山県 たかす 兵庫県 主婦の店赤穂店 トヨダ 銀ビルストア リベラル スーパーチェーン	広島県 ユアーズ フレスタ スーパーふじおか 三和ストア 藤三 スパーク 岡山県 中国経営合理化チェン マツサカ マルイ 山口県 中央フード 大和 ユアーズ・バリュ 島根県 キヌヤ ウシオ みしまや ヤマダヤ 山口県 山口中央 大和 ユアーズ・バリュ	高知県 サンブラザ くりはら 土佐山田 ショッピングセンター 全高知 スーパーチェーン本部 須崎スーパーストア 徳島県 阿波食 愛媛県 エフコ 協同組合四国スーパー マーケットグループ	福岡県 丸和 西鉄ストア 九州スーパー マーケットグループ ダイキョーブラザ 辻本商店 サイキ 永野 佐藤 佐賀県 まいづるスリーナイン (まいづるナイン) 長崎県 東美 熊本県 熊本スーパーマーケット グループ 西紅 大分県 サンライフ 宮崎県 大浦 鹿児島県 山形屋ストア (やまかたや) 大和 なりざわ シージーシー 南九州センター ダイマル ニシムタ 沖縄県 金秀商事 リウボウストア 丸大

出典) CGC ホームページを参考に著者作成。

<http://www.cgcjapan.co.jp/> 最終アクセス日2007年11月5日。



図2 CGC 売上高構成比



出典) CGC ホームページ <http://www.cgjapan.co.jp/cgc/cgcis/index.html> を参考に著者作成。  
最終アクセス日2007年11月5日。

NB の両方を扱うようになった。

さらに需要集約の道を模索し始めた。具体的には、NB の売れ筋主要製品を年間52週通して週替わりで売り込む販促企画を始めた。グループ内グループの結成を目標としており、最終的には300店、3,000億円の売り上げ規模単位を全国に10か所造り、それを需要集約することで3兆円のバイイング・パワーを最大限に引き出すことと、3,000億円の単位により、物流ユニットとしても効率化を図ろうとしている。また、店舗の什器、備品、作業衣、エコバック、各種消耗品の集中化によるコスト削減、食品衛生管理強化のバックアップシステム、PL改善のための経営・財務相談室を新設してサービス向上を図っている。

従来、仕入原価は大企業も中小企業もあまり変わらなかった。これは日本の建値制度によるものである。しかし、イオンが規模を拡大し自社センターを持ち、メーカー直接仕入れを強力

に推進するようになり、日本においても大きな変化が起きている。売れ筋商品は、どこのスーパーも同様に500品目であるが、大手並みの原価で仕入れるようにしなければ、大手小売企業に対抗することが困難である。PB商品の販売額は2006年にイオンのトップバリューは2,200億円それに対しCGCは約2,000億円であり、その売上規模では拮抗する。商品開発人員はトップバリューの約2倍の200人おり、米国、中国、フランスに駐在事務所をもち、17カ国で生産している。その開発範囲は食品全般と日用品に及ぶ。国内8地域で毎月開催される商品部会で加盟社からの要望を集め、全国開発会議で開発商品を決定している。実際の開発業務も商品設計からメーカーの選定・交渉・工場のチェックまでCGCの担当者と加盟社代表バイヤーと2人で行う。実際、PB商品の品質も改良され良い商品が作られるようになってきている。とりわけ重要な点は、PB商品とNB商品の両方において

スケールメリットを追求するように変化してきたことである。その背景には2000年以降、大手の出店攻勢が急激に激しくなったことにある。現在、全国協力会には、加盟社108社あり、指定卸売企業は菱食、明治屋商事、日本アクセスと地域卸売企業数社である。メーカーは食品27社、日用雑貨9社である。例えば、売れ筋を1週間大量販売するエンドプロモーションや季節ごとの新商品の需要集約化を行い、参画メーカー36社が発売する新商品1,000品目の中から代表バイヤーが70品目に選定し、数量も決めて集中仕入れを行うようになっている。

これらの効果は、早期導入と有利な納入価格を実現できることである。交渉時に有利な条件を引き出すことができる。現在、年間企画が100回以上、商談の1回につき5万～30万ケースと増量している。スーパーの定番売れ筋商品は、500品目といわれている。この定番商品の集中仕入れも推進されてきている。NB商品の価格競争激化により、PB商品は収益性が高いため注目されている。イオンはトップバリューの売り上げ目標を7,500億円とし、セブン&アイホールディングスは3,600億円にしていくと表明している。

今後の課題は、一層の需要収獲化とCGCのブランド管理である。現在、CGC、断然お得、食彩鮮品、適量適価など16のブランド名がある<sup>8)</sup>。これらをブランドに整理していく必要がある。

## ②情報戦略

情報戦略について考察する。2002年にIT戦略委員会が発足し、2007年現在、次世代標準EDI「流通ビジネスメッセージ標準」に取り組んでいる。次世代標準EDIは、経済産業省が主導で進められている流通システム標準化事業であり、日本チェーンストア協会と日本スーパーマーケット協会が中心となって行われている流通業界標準のデータ交換方式である。2007年11月には次世代EDIと連動できる商品マスターセンターが稼働し、2010年に標準EDIに完全移行する予定であると発表されている<sup>9)</sup>。この

システムの特徴は、受発注データだけではなく、出荷、支払い請求など商取引にかかわる一連の各種データのやり取りを業界全体で標準化されることである。従来は、CGC標準方式のEOS（電子発注システム）化を進めてきていた。この方式では画像データのやり取りができず、伝送速度が遅かった。標準EDIへの移行により、取引先にデータ発注するのに1時間かかっていた通信時間が1分程度に短縮できるようになり、また、発注から出荷、受領、支払までの業務がCGC-EDIセンターで行えるようになることが見込まれる。

現在、情報戦略は大きく標準化機能、データベース化機能、情報分析機能、情報共有機能、各加盟企業情報支援機能5つに分類される。

### 1. 標準化機能

これは流通業界全体で進められている「EDIの標準化」である。これによって、商取引の各種データ交換が格段に効率する。

### 2. データベース化機能

スーパーマーケット商品マスターセンターである。これは商品一品一品の基本情報のデータベース化をさし、CGCの独自商品だけでなく、NBの新商品の登録、終売情報の検索などを瞬時におこなうことを可能にしている。

### 3. 情報分析機能

この機能は「みんなのCGCシステム」にある。これはCGCグループ独自のスーパーマーケット基幹業務を支援するシステムで情報分析システムである。

### 4. 情報共有機能

これは「CGCシステム」である。CGCグループ加盟店舗のPOSデータを毎日収集し、需要集約の役割を果たすものである。全国、地区それぞれの段階で情報共有が可能となる。販売状況を分析、お店の営業を支援するためのシステムである。

### 5. 各加盟企業情報支援機能

これは「CGC店舗営業情報システム」である。加盟企業ごとに販売状況を分析、コミュニケーションツール、POPツールがあり、各加

盟企業の営業を支援するためのシステムである。

販促ツールはみんなの CGC システムと CGC 店舗営業情報システムである。みんなの CGC システムは、スーパーマーケットの業務支援用の総合パッケージである。これには、基幹システム、情報分析システム、コミュニケーションシステムツール、POP ツールの 4 つある。2007 年 3 月現在の導入企業は 26 社である。また、CGC 店舗営業情報システムは加盟企業の店舗で蓄積される日々のデータを集め、データベース化している。これにより、各社が必要な時に必要な情報をタイムリーに分析、加工できる WEB にて検索できるようになっている。2007 年 7 月現在、159 社 1,095 店舗が登録し、加盟企業間での成功事例などの情報交換が行われている。

将来的に EDI を導入する場合に大きなコストをかけることなく、大手企業と同じ水準のシステムを使用できるようになる。効果は第一に標準仕様によるシステムのコスト削減である。第二に高速常時接続による通信コストの削減である。第三に業務改善によるコスト削減である。帳合の一本化による集中メリットの享受、効率物流で PB の利益率が增加する。しかし、卸売企業に比べて、加盟店のためだけに仕事をする CGC の利益が少ないため、売れ残りが出た時のリスクヘッジができないことが大きな問題点である。

このように CGC は、日本の中小小売業における商品調達戦略と情報戦略の役割を担っている。その効果は、商品差別化戦略における PB 商品の供給機能および PB 商品の新商品開発機能を持ち、大規模小売業と競争激化に対し NB 商品供給を確保する機能および NB 商品の仕入れ価格削減機能をもつのである。加えて、CGC を介し中小小売業が緩やかに結びつき、需要集約および一括仕入れをふくむバイイング・パワーの強化と仕入れ価格交渉力の強化の効果がある。そして、情報戦略の効果としては企業間での情報インフラの整備、標準化機能、

データベース機能、情報分析機能および情報共有化機能がある。これら情報戦略を中小小売業の各社 1 社ごとにおこなうよりも CGC を介するほうが導入コスト削減および情報運営管理コスト削減の効果が高いのである。

CGC の課題として、コーペラティブ・チェーンの本質的な弱点があげられる。加盟社 239 社（2007 年 10 月現在）<sup>10)</sup> は緩やかな連結のもとに CGC に加盟しており、意思統一が難しいのである。基本的には加盟社の数だけ主張が異なり、足並みをそろえることが困難である。そのため、意志決定のスピードを上げ、集中の成果をより高めるための仕組みづくりがより一層重要となるであろう。まずは、チャレンジ 21 構想によりインフラを整備し、加えてそれをもとにグループの結束力をどのように挙げていくのが今後の課題となるであろう。具体的にはまず、グループ内で需要集約し、NB を集中することが必要である。情報通信技術の利用により、システムや決済などが統合されて本社が身軽になり、本業により集中できるようになる。東海では、本部が商談を行い、3 社分の商談を 1 本化したり、千葉でも 5 社の合同商談が始まったりなど、各地域での需要集約化の動きが出てきている。さらに今後は、本部と地域との有機的な融合が求められる。具体的には、3 兆円、4 兆円規模でないといけないものは、本部で集中仕入れを行い、地域で行った方が良いものは、地域で統合していくことが必要である。情報共有およびベストプラクティスの共有が重要である。

今後は、地域ごとに需要集約すること、地域ごとに 3,000 億円規模のグループ化を促し、仕入れや経理など各社で重複して持っている機能を統一・統合化していくことが重要である。これによって、仕入原価と販売管理費を削減することで、より本業に専念し競争力を強化していくようになるであろう。

## （2）Agentrics

CGC が中小小売業の商品調達機関であるの

に対し、大規模な小売業の商品調達機関として代表的なものが Agentrics である。Agentrics は、2000年に発足したGNX(Global Net Xchange)と WWRE(World Wide Retail Exchange)が2005年に合併されてつくられた電子調達機関である<sup>11)</sup>。ここでは、Agentrics 発足以前のグローバル小売業の IT 戦略の状況として、グローバル小売業による初の電子調達機関である GNX と WWRE について検討する。

GNX は、2000年2月28日にカルフル、シアーズ、オラクルが小売業で世界最初のオンライン商品購買連合を組み、合併会社として設立したものである。GNX の発足時の参加企業は、カルフル、クローガー、メトロ、シアーズ・ローバック、セインズベリー、コールズ・マイヤー、ピノー・プランタン、カールスタッドであり、システムのコア部分はオラクル、プライスウォーターハウスクーパースなどが行っている。2002年時点で、総売上高約2,390億ドルの購買連合である。

WWRE は、2000年3月にアホールド、アルバートソンズ、ターゲット、REWE、JC ペニー、イオン、オーシャン、ウォルグリーン、CVS コーポレーション、カジノグループ、キングフィッシャー、テスコ、ベストバイ、セーフウェイ、マックス&スペンサー、デルハインツ、エルコスステイングレスら国際的な小売企業の17社が参加してつくられた。現在は、56の小売企業が参加し、130以上の国々、10万7,000店、500万以上の従業員をもち、総売上高5,832億ドルの購買連合である<sup>12)</sup>。システムのコア部分の構築は、IBM、アリバ、i2テクノロジーズが行なっている<sup>13)</sup>。

この GNX と WWRE の設立の背景として、世界第一位で圧倒的な規模を誇るウォルマートへの脅威であるといわれている。その中で GNX と WWRE と電子調達機関が2つ設立されたのには、各電子調達機関設立時にグローバル小売業の中で、主導的役割を担ったのがどの小売企業なのかということでメンバー企業が大きく関わったのである。

GNX の創設の目的は、①グローバルな公開市場での調達、②調達費用の削減、③サプライ・チェーン・マネジメントへの対応、④革新的な最新技術のコラボレーションによる導入である。他方、WWRE の指針は、①オープンネス（開放型）、②利用可能な最高の技術を利用すること、③小売業の効率を改善しコストを削減することに集中すること、④中立的な会社の運営、⑤すべての参加企業に対して同じ手数料であること、⑥取引情報の秘密厳守である。これら2つを比べてみると、GNX と WWRE の相違点は、GNX が株主会社組織で株式公開をねらっているのに対し、WWRE は非営利の共同組合組織であることである。しかし、相違点の一つ以外、類似点が多く、その構成、構成目的、機能、効果に大きな差異がみられないと考えられる。

GNX と WWRE はグローバル小売業における初の BtoB 購買連合といわれ、小売、サプライヤー、流通業間での卸売り取引をオンラインで結ぶ。これは、小売業や卸売者、サプライヤーのコミュニケーション、コラボレーション、およびサプライチェーン・マネジメントを支援するための大規模な電子商取引市場である。この電子商取引市場は、中立性を保ち、安全で機密保護に優れた環境を提供する、世界基準をめざし設立されたインターネットを利用したオープンな取引市場である。また、標準に基づいたオープンな電子商取引市場であり、取引形式やデータ構成の業界標準化推進を目指している。このような、グローバルな公開市場での調達と、その結果としての調達費用の削減、在庫と物流の合理化によって、サプライチェーンマネジメント（SCM）を行ない、革新的な最新技術を協業によって導入することを目的としている。

GNX と WWRE は、通常のインターネット画面を使用して、仕入れ、販売、商取引、オークション、サービスのネットワークをつくり、商談、在庫管理、受発注、物流などを自動化することを目的としている。その結果、商品調達

段階において経費削減し、本来の商品開発や市場開発に集中することにより競争を行なう。取扱商品は、衣料品、寝具、生活用品、食品などのあらゆる消費財である。GNXの発表によると、初年度の2000年には500回のオークションを行い、取引総額は600万ドル、その後、2001年にはオークション回数2,600回取引総額は2,100万ドル、2002年にはオークション回数6,000回であり取引総額は4,200万ドル、2003年にはオークション回数12,000回であり取引総額は8,000万ドルというようにオークション回数および取引総額は年々倍増していったのである<sup>14)</sup>。GNXの平均コスト削減率は、衣料品 15~22%、電化製品 9~14%、食品 5~10%、日用品 6~10%、ハード関連 8~12%、DIY・園芸用品 10~14%、消耗品 16~24%、雑貨 15~21%であった。WWREにおいては、2002年の全体のオークション数は2,300件であり、仕入れ価格が6億9,500万ドル削減されたと発表している。そのうち80%が販売用品であり、20%が店舗資材である<sup>15)</sup>。そのほか、GNXのCPFRは、プロテクター&ギャンプルとメトロにおいて予測精度が46%改善され、倉庫の在庫レベルが約2週間分削減した。また、電話やFAX、データベース検索の軽減がなされた。メトロでは2002年12月までにメーカー8社とのCPFRを実施し、2003年にはメーカー50~60社へのリアルタイムでの情報開示を行った<sup>16)</sup>。

その結果、これら平均コスト削減率は、27% (2002年2月期現在) であり、2年間 (2002年) でコスト削減累計額は7億円、3年目 (2003) でコスト削減額は150億円、4年目 (2004年) でコスト削減額は200億円でありコスト削減に大きな効果があったのである<sup>17)</sup>。

Agentricsは2005年11月14日に合併を発表し、2006年5月11日より合併統合と本格稼動した電子調達機関である。これらの参加小売企業をまとめたものが表4である。250以上のカスタマーをもち、世界小売業売上高トップ30のうち17社を含む52社のアジア、ヨーロッパ、北アメリ

カ、および南米などグローバルな小売企業、何千人もの供給者、メーカー、およびディストリビュータから成り立ち、技術部門GNXとWWREの元技術パートナーとパートナーにより構成されている。Agentricsはアレキサンドリア (ヴァージニア) と、シカゴ (イリノイ) の両方を本部としている。

これらAgentricsの機能は大きく4つに分けることができる。

第一に、業界プラットフォームの機能である。これは、業界のプラットフォームあるいはポータルサイトとしての機能であり、業界に関するニュース、セミナー案内など業界に関する情報が集積される機能である。つまり、業界における情報共有化を行なう。

第二に、市場機能である。インターネットを通じ、商品調達を行う機能である。具体的には、標準オークション、逆オークション、消耗品やオフィス用品の商品共同購入、貨物運送や小口配送のサービス共同購入、カタログである。これにより、仕入原価の削減、過剰在庫の処分、調達費用の削減、調達先の拡大が予測できる。

第三に、効率的なサプライチェーン構築の機能である。具体的には、CPFR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment = 協働的な計画、予測、補充) である。CPFRは、エンドツーエンド補充プロセスを最適化し、サプライチェーン全体の可視性、予測精度の向上、計画の最適化、ワークフローの標準化を可能とする。オンラインでデータを共有し、取引先間で予測を一致させる結果、効率的な補充が、在庫費、持ち越し費、運送費、ロジスティクス費の削減と時間削減をする。

第四に、新製品開発機能である。具体的には、共同デザイン研究、オンラインサンプリング、それにおける情報サポート機能がある。また製品定義やパッケージデザインプロセスにメンバーがインタラクティブに参加し協働を可能とするため、仕様変更およびフィードバックのデザインへの変更を取引先とメーカーがオンラ

表 4 Agentrics の参加企業

・ AEON	・ LOTTE
・ AHOLD USA	・ MAKRO ASIA
・ ALBERTSON	・ MANOR
・ AUCHAN	・ MARKANT
・ BBB	・ MARKS & SPENCER
・ BEST BUY	・ MARKO (SHV)
・ CANADIAN TIRE	・ METRO
・ CARREFOUR	・ MIGROS
・ CASINO	・ MILLENNIUM RETAILING
・ COLES MYER	・ PPR
・ COOP ITALIA	・ PUBLIX
・ COOP	・ RADIO SHACK
・ COSTCO	・ REWE
・ CVS/PHARMACY	・ ROYAL AHOLD
・ DAIRY FARM	・ SAFEWAY
・ DANSK SUPERMARKED GRUPPEN	・ SAINSBURY'S
・ DELHAIZE GROUP	・ SCA HYGIENE PRODUCTS
・ EL CORTE INGLES	・ SEARS, ROEBUCK AND CO. CANADA
・ E-PLAT	・ SEARS, ROEBUCK AND CO.
・ FOOD LION	・ SES
・ HORNBACH	・ SHOPKO
・ IZUMIYA	・ SMART AND FINAL
・ KARSTADT QUELLE	・ SUPERVALU
・ KESA ELECTRICALS	・ TESCO
・ KESKO FOOD LTD.	・ VINCULUM
・ KROGER	・ WALGREEN'S

出典) Agentrics の HP <http://www.agentrics.com/en/> を参照し著者作成。アクセス日2007年11月3日。

インで行なう機能である。

その結果、新製品開発の時間を短縮し、開発を容易にする。Agentricsを使用することによる効果は、競争優位の源泉となるコスト削減が大きく上げられる。また、これは小売企業主導のe-マーケットプレイスであり、グローバルな業界標準プラットフォームが設立されたことに今後のIT化の統一やRFID(Radio Frequency Identification)<sup>18)</sup>などの推進に効果が見られるようになるであろう。Agentricsはグローバル小売業1位ウォルマートに対抗する戦略として他社競合小売企業が集まりe-マーケットプレイスを創設したものである。GNXとWWREが合併しAgentricsが発足されたことにより、グローバル小売業界において1位のウォルマート対その他全小売企業という熾烈な競争がより強く反映されている方向であると考察される。

Agentricsは、イオンやイズミヤのような大規模小売業における商品調達戦略と情報戦略の役割を担っている。商品調達戦略において市場機能を使用し、世界中の加盟企業の中から標準オークション、逆オークション、消耗品やオフィス用品の商品共同購入、貨物運送や小口配送のサービス共同購入、カタログ注文をおこない、国際的な商品調達を行っている。これによって、国際的な商品調達が飛躍的に進んでいる。情報戦略として、業界プラットフォーム機能、市場機能、効率的なサプライチェーン構築機能、新製品開発機能がある。Agentricsの最大の特徴は、電子商取引という本質的な性質により時間と距離を短縮することを可能にすることである。小売業が国際化する際、出店はもちろん調達において時間的制約、予算的制約、立地の制約が大きい。そのため、小売業において国境の壁は非常に高いものであった。しかし、Agentricsのもつマーケットプレイスは小売業の制約を減らし、国境の壁を低く越える意味をもつと思われる。Agentricsの構成メンバーは、小売企業もサプライヤーについても多くの国の企業からなりたっている。その参加企業の数、購買力、様々な国にある小売業やサプライ

ヤーの参加により、取引相手における国際化が進展した。これにより、小売業の国際化は、飛躍的に進展すると考える。とりわけ、今後、商品調達戦略において国際化からグローバル化へ、そして世界最適調達を目指す方向にむかうであろう。加えて、小売企業の共同購買により仮想巨大小売業を作り出した。従来から小売業は、サプライヤーであるメーカー等に対し、その小規模によりパワーをあまり持てていなかった。しかし、この仮想巨大小売業であるその規模とe-マーケットプレイスのオークション機能により、小売企業は発言権とパワーを強めるようになると思われる。

Agentrics最大の効果はあらゆるコスト削減にある。それは、商品調達コスト、情報技術の投資コスト、保守・運営コスト、管理費における大幅なコスト削減である。商品調達コスト削減は、主にプロセスが効率化したためによる調達コスト削減、オークションなどによる価格競争激化による仕入れ価格の削減である。逆に商品調達コストの削減の効果は、価格競争激化させる影響をもつ。そして、情報共有の効果はCPFR機能と新製品開発支援機能によるものである。CPFRは予測精度の向上、計画の最適化、ワークフローの標準化を可能とする。オンラインでデータを共有し、取引先間で予測を一致させる結果、効率的な補充が、在庫費、持ち越し費、運送費、ロジスティクス費の削減と時間削減において影響する。情報共有により、新製品開発におけるプロセスと時間を削減する影響がある。

これらのコスト削減の効果を最大化するためには、以下の課題がある。その課題とは、各企業内における情報集約化を進めることである。以前は、その地域、その国における中心的なバイヤーがそれぞれ調達を行っていた。現在、ひとつの企業内において需要集約をおこない、本部一括調達に試験的に取り組み始めたばかりの段階にある。そのため、各企業内の全ての国における情報集約化が必要である。

#### Ⅳ おわりに

本稿の目的は、日本の中小小売業における商品調達機関の代表である CGC と大規模小売業における商品調達機関である Agentrics について比較検討を行い、中小小売業における競争戦略について考察することである。

第Ⅱ章において日本の小売業の経営戦略について文献を中心に概観し、日本の小売業における経営戦略を、出店戦略、商品調達戦略、情報戦略の3つに大別している。とりわけ、日本の小売業における経営戦略に焦点をあて、中小小売業と大規模小売業とを比較検討する。そのため、出店活動戦略を除いた、商品調達戦略と情報戦略について検討している。第3章では中小小売業における経営戦略として、とりわけ中小小売業コーペラティブ・チェーンとして代表的な CGC をとりあげて大規模小売業の経営戦略と比較検討している。

CGC と Agentrics の両社は加盟している小売業の規模は中小小売業と大規模小売業というふうに異なるが、その設立された理由は競争の激化とその脅威にさらされ効率的な経営を求められたため、1社ではなく緩やかに連結することが必要になったことである。それに加えて、情報通信技術の発達によりネット上にてこの緩やかな連結を可能にしたのである。

CGC と Agentrics の最大の効果は、あらゆるコスト削減である。それは、商品調達コスト、情報技術の投資コスト、保守・運営コスト、管理費における大幅なコスト削減である。商品調達コスト削減は、主にプロセスが効率化したためによる調達コスト削減、オークションなどによる価格競争による激化による仕入れ価格における削減である。逆に商品調達コストの削減の効果は、価格競争を激化させる影響をもつ。そして、情報共有の効果は CPFR 機能と新製品開発支援機能によるものである。CPFR は予測精度の向上、計画の最適化、ワークフローの標準化を可能とする。オンラインでデータを共有し、取引先間で予測を一致させる結果、効率的

な補充が、在庫費、持ち越し費、運送費、ロジスティクス費の削減と時間削減において影響する。情報共有により、新製品開発におけるプロセスと時間を削減する影響がある。

日本の中小小売業における経営戦略において、CGC は商品調達戦略と情報戦略の重要な役割を担っている。その効果は、商品差別化戦略における PB 商品の供給機能および PB 商品の新商品開発機能をもち、大規模小売業と競争激化に対し NB 商品供給を確保する機能および NB 商品の仕入れ価格削減機能をもつのである。加えて、CGC を介し中小小売業同士が緩やかに結びつき、需要集約および一括仕入れをおこなうことによりバイイング・パワーの強化と仕入れ価格交渉力の強化の効果がある。そして、情報戦略の効果としては企業間での情報インフラの整備、標準化機能、データベース機能、情報分析機能および情報共有化機能がある。これら情報戦略を中小小売業の各社1社ごとにおこなうよりも CGC を介するほうが導入コスト削減および情報運営管理コスト削減の効果が高いのである。このように CGC を積極的に活用することにより、日本の中小小売業において厳しい状況を生き残るための商品調達戦略と情報戦略として重要な戦略である。

しかし、日本の中小小売業の緩やかな連結のもとに成り立つ CGC の課題として、コーペラティブ・チェーンの本質的な弱点があげられる。加盟社239社（2007年10月現在）は緩やかな連結のもとに CGC に加盟しており、意思統一が難しいのである。基本的には加盟社の数だけ主張が異なり、足並みをそろえることが困難である。そのため、意志決定のスピードを上げ、集中の成果をより高めるための仕組みづくりがより一層重要となるであろう。まずは、チャレンジ21構想によりインフラを整備し、加えてそれをもとにグループの結束力をどのように挙げていくのかが今後の課題となるであろう。具体的にはまず、グループ内で需要集約し、NB を集中することが必要である。情報通信技術の利用により、システムや決済などが統合さ



れて本社が身軽になり、本業により集中できるようになる。東海では、本部が商談を行い、3社分の商談を1本化したり、千葉でも5社の合同商談が始まったりなど、各地域での需要集約化の動きが出てきている。さらに今後は、本部と地域の有機的な融合が求められる。具体的には、3兆円、4兆円規模でないといけないものは、本部で集中仕入れを行い、地域で行った方がよいものは、地域で統合していくことが必要である。また情報共有も重要な戦略となるであろう。今後は、地域ごとに需要集約すること、地域ごとに3,000億円規模のグループ化を促し、仕入れや経理など各社で重複してもっている機能を統一・統合化していくことが重要である。これによって、仕入原価と販売管理費を削減することでより本業に専念し競争力を強化していくようになるであろう。

日本の中小小売業における経営戦略として、CGCの活用は欠かすことのできない重要な戦略であることを指摘してきた。競争が激化し寡占化が進みつつある状況において、これをいかに活用するかにかかっているといっても過言ではない。どれくらい仕入れたらよいのかということは、各企業の戦略上より重要になってくるであろう。現段階では、各社によって、情報の分析能力、その活用能力に大きな違いがある。また、社内においてもグローバルな情報集約できる環境が整っているかどうかにも大きな課題が残っている。

今後はより一層、中小小売業1社のみで商品調達戦略と情報戦略をおこなうことは困難であろう。NB商品の供給先を確保することがより難しくなってくる。そのため、中小小売業においてよい部分はそのまま残し、商品調達と情報における精度向上とコスト削減のためこのように緩やかな連携が必要不可欠となると考える。これらの最大の効果はあらゆるコスト削減である。今後はこの緩やかな連携を上手に活用し、それ以外の本業部分に競争要因となっていくであろう。このように企業内の情報集約化やコスト削減とCGCのよりよい活用による商品の差

別化やCGCに加盟している中小小売企業間における競争優位戦略の詳細やその変化は今後の課題にしたい。

### 注

- 1) 総務省によると以下のように分類されている。本稿は、総務省の定義に準拠する。「中小企業とは常用雇用者300人以下（卸売業、サービス業は100人以下、小売業、飲食店は50人以下）、又は資本金3億円以下（卸売業は1億円以下、小売業、飲食店、サービス業は5,000万円以下）の会社とする。小規模企業は常用雇用者20人以下（卸売業、小売業、飲食店、サービス業は5人以下）の会社とする。」
- 2) コーペラティブ・チェーンとは、小売業主宰のボランタリー・チェーンをコーペラティブ・チェーンといい、水平的統合である。それに対しボランタリー・チェーンは垂直的統合によるメリットを考え、卸売業主宰の卸売業を含めた共同体をさす。
- 3) 日本のコーペラティブ・チェーン最大の規模がCGCである。スーパーマーケット主体の三徳が主宰する。全国の中堅・中小スーパー217社が加盟、3,126店舗、年商3兆4,663億円（2005年）と全国ネットの組織力を持ち、CGCブランド商品を加盟企業に供給している。加盟企業の仕入れ割合は、CGCからの仕入れ8割、企業の独自仕入れ2割が標準的である。日本のコーペラティブ・チェーンにはその他、私鉄系スーパーマーケットが結集した八社会や、中堅スーパーが結集した日本流通産業（ニチリウ）、オール日本スーパーマーケット協会、セルコ、北海道内の中小小売業が結集したエイチジーシ、ホームセンターの共同仕入グループのDMCやCMA、全日食チェーンがある。
- 4) 小売業の国際化については諸説ある。Liu, H. and P. J. McGoldrick. (1995) は、小売業の国際化を五つに識別している。①本国小売業者の海外市場参入である国際的拡張 (international expansion)、②海外小売業者の本国市場参入である海外競争 (foreign competition)、③小売業

者の国境を越えた商品調達である国際的商品調達 (international sourcing), ④国境を越えた小売業者間の提携である国際的提携 (international alliances), ⑤国境を越えた小売業経営ノウハウの移転である知識国際移転 (flow of know-how/ideas)。これら小売業の国際化における行動をよりよく捉えて, これらの指摘を進展させ, 整理したのが青木 (2000) である。青木 (2000) は, 国際的な流通活動には, 市場参入, 商品調達, 知識移転の3側面があるにとらえた。国内市場参入, 海外市場参入, 商品輸入, 商品輸出, 知識獲得, 知識提供の6つの分析枠組みを提示した。青木 (2000) は Liu, H. and P. J. McGoldrick. (1995) と向山 (1996) の主張をあわせもち, 小売業の国際化における活動をよく表している。本稿においてはこの青木 (2000) に依拠して考える。

5) 小売企業については1社で30カ国以上進出するというように十分グローバル化していると考え, ためグローバル小売業という言葉を使用している。そして, このIT活用により, 電子商取引機関において取引のグローバル化が飛躍的に進展したといえるであろう。しかし, 現段階においても商品調達という側面においてはまだ, グローバルといえるほどには到達せず, いまだに国内および近隣からの商品調達が多くグローバルな商品調達とはいえない。また, 国境を越えるという点には数々の障害があり, グローバルな商品調達というには障害が大きいのと考える。そのため, ここではあえて国際商品調達という言葉を使用している。

6) 物流戦略として, 共同利用型の集配センターを作っている。まず, 日販品の集配センターから始められた。当初は専門業者へ委託し, センター長などスタッフにCGC社員を派遣, ノウハウを取得後, 生鮮, 冷凍, グローサリーのセンターを作ったのである。現在は, グローサリー, チルド, 冷凍の3温度帯の在庫と共同配送の2つの機能を持つ統合センター化構想を進めている。そして, 関東では, 8か所のセンターを, 神奈川, 千葉, 他関東の3か所に集約し,

1,000億円の効率的な物流を開始している。

- 7) 教育支援戦略として, 教育支援チームを発足, 階層別教育制度の再構築として「スーパー大学」を設立している。また, 店舗の什器, 備品, 作業衣, エコバック, 各種消耗品の集中化によるコスト削減, 食品衛生管理強化のバックアップシステム, PL改善のための経営・財務相談室を新設してサービス向上を図っている。
- 8) 現在, ブランド名をCGCに統一し, ロゴマークを一新する方針である。CGCのHPより <http://www.cgcjapan.co.jp/> 最終アクセス日2007年11月5日。
- 9) CGCのHPより <http://www.cgcjapan.co.jp/> 最終アクセス日2007年11月5日。
- 10) 同上。
- 11) Agentrics ホームページ <http://www.agentrics.com/en/> 最終アクセス日2007年11月3日。
- 12) 川端庸子 (2007) 43-44ページを参照。
- 13) WWRE ホームページ <http://www.worldwideretailexchange.org/cs/en/index.htm> 最終アクセス日2006年8月31日。
- 14) <http://www.gnx.com/x.com/> を参照。アクセス日2004年6月23日。
- 15) 『日本経済新聞』2003年1月27日付け朝刊。
- 16) 電子商取引推進協議会 (2003) 101ページ。
- 17) 『日経流通新聞』2004年3月2日と鈴木 (2002) を参照。
- 18) RFIDは微小な無線チップにより人やモノを識別・管理する仕組み。流通業界でバーコードに代わる商品識別・管理技術として研究が進められてきている。

## 参考文献

- Alexander, N. (1990), "Retailers and International Markets: Motives for Expansion," *International Marketing Review*, Vol.7, No.4, pp.75-85.
- Alexander, N. (1997), "International Retailing," Blackwell.
- Burt, S. L. (1991), "Trends in the Internationalization of Grocery Retailing: the European Experience,"

Mar. 2008

日本の中小小売業における経営戦略

- The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.1, No.4, pp.487-515.
- Burt, S. L. (1993), "Temporal Trends in Internationalization of British Retailing," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.3, No.4, pp.391-410.
- Dawson, J. A. (1993), "The Internationalization of Retailing," in Bromely, R. D. F. and Thomas, C. J, Retail Change, UCL Press, pp.15-40.
- Dawson, J. A. (1994), "Internationalization of Retailing Operations," *Journal of Marketing Management*, Vol.10, pp.267-282.
- Goldman, A. (1981), "Transfer of Retailing Technology into the less Development Countries: the Supermarket Case," *Journal of Retailing*, Vol.57, No.2, pp.5-29.
- Hollander, S. C. (1970), "Multinational Retailing," MSU.
- Kacker, M. P. (1988), "International Flow of Retailing Know-how: Bridging the Technology Gap in Distribution," *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1, pp.41-67.
- Liu, H. and P. J. McGoldrick. (1995), "International Sourcing: Patterns and Trends," in McGoldrick, P. J. and G. Davies, International Retailing: Trends and Strategies.
- N. Wrigley / M. Lowe. (2002), Reading Retail: A Geographical Perspective on Retailing and Consumption Spaces, Arnold.
- Porter, M. E., (1989), "Competition in Global Industries," The Free Press, (邦訳) 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳 (1989) 『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社。
- R. Colla / M. Dupuis. (2002), "Research and Managerial Issues on Global Retail Competition: Carrefour/Wal-mart", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol, 30, No.2, pp.103-111.
- Retailer Profile: Wal-mart, M +M Planet Retail, 2004.
- S. Walton with J. Huey. (1993), *Sam Walton: Made in America My Story*, Bantam Books. (サム・ウォルトン, 渥美俊一 / 桜井多恵子監訳 (2002) 『私のウォルマート商法』, 講談社)。
- Treadgold, A. (1988), "Retailing without Frontiers," *Retail and Distribution Management*, Vol.16, No.6, pp.8-12.
- Treadgold, A. and Davies, R. (1988), *The Internationalisation of Retailing*, Oxford Institute of Retail Management, Longman, London.
- Waldman, C. (1977), *Strategies of International Mass Retailers*, Praeger Publishers, London.
- Williams, D. E., (1992), "Motives for Retailer Internationalization: Their Impact, Structure and Implications," *Journal of Marketing Management*, Vol.8, No.4.
- 青木均 (2000) 「小売業国際化の研究領域」愛知学院大学商学会『愛知学院大学論叢』第43巻, 第1号, 59-81ページ。
- 石崎悦史・岩沢孝雄 (1991) 「小売業における製品輸入促進への提言－アンケート調査の結果から」関東学院大学経済研究所『関東学院大額経済研究所年報』第13集, 76-84ページ。
- 川端基夫 (2000) 『小売業の海外進出と戦略－国際立地の理論と実態－』新評論。
- 川端庸子 (2002) 「小売業の国際化における GNX と WWRE」明治大学大学院経営学研究科『経営学研究論集』16号, 413-434ページ。
- 川端庸子 (2007) 「グローバル小売業における IT 活用の現状と課題－リテールリンクと Agentrics を中心に－」『阪南論集 社会科学編』第42巻 2号, 39-54ページ。
- 國領二郎 (1995) 『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社。
- 白石善章・鳥羽達郎 (2002) 「小売技術の海外移転に関する一考察 (2) 比較流通論の分析視角より」『流通科学大学論集 流通・経営編』14号 3巻, 53-65ページ。
- 鈴木孝之 (2002) 『イオングループの大変革』日本実業出版社。
- 時永祥三・譚 康融 (2001) 『電子商取引と情報経済』九州大学出版白石善章・鳥羽達郎 (2002) 「小売技術の海外移転に関する一考察 (1) 文献レビ

ューーを中心として」『流通科学大学論集 流通・経営編』14号3巻, 41-51ページ。

電子商取引推進協議会 (2003) 「e - マーケットプレイス委員会報告書ーわが国の e - マーケットプレイスの動向と展望」。

向山雅夫 (1996) 『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房。

『中小企業白書』2007年度版 中小企業庁。

『日本経済新聞』2003年1月27日付け朝刊。

『日経流通新聞』2004年3月2日付け。

CGC ホームページ <http://www.cgcjapan.co.jp/> 最終

アクセス日2007年11月3日。

Agentrics ホームページ <http://www.agentrics.com/en/> 最終アクセス日2007年11月3日。

GNX ホームページ <http://www.gnx.com/x.com/> 最終アクセス日2006年6月23日。

WWRE ホームページ  
<http://www.worldwideretailexchange.org/cs/en/index.htm> 最終アクセス日2006年8月31日。

(2007年11月15日受付)